

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 246 - 266
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

دور وأهمية الموارد البشرية
في تأهيل النظام المصرفي الجزائري

بو حفص رواني[1] و علي بن ساحة[2]
[1]كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة الأغواط
[2]كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة ورقلة

مقدمة

إن الجزائر مجبرة للاندماج في إطار النظام المالي والتجاري الدولي الجديد، الذي خلق موجات كبيرة من التغيرات مست المجال المالي أو المجال التجاري.

بالإضافة إلى التزامات بتقييد مختلف ا تفاقيات المبرمة سواء كاتفاقي الشراكة مع ا تحاد الأوروبي أو ا نضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة أو الإ لاحات التي يهدف إليها ندوق النقد الدولي.

إن الهدف من هذه ا تفاقيات هو تأهيل القـ اع المـ رفي والمالي الجزائري للتكيف والمتغيرات المـ رفية والمالية الدولية والتي ستترك دون شك أثار على هذا القـ اع مما سيدفعها إلى توفير بعض العوامل وإتباع سلسلة من الإجراءات التنظيمية والتسييرية لرفع كفاءة هذا القـ اع وا رتقاء بتنافسية أمام تحديات منافسة المـ ارف الأجنبية للمـ ارف الجزائرية.

إلى جانب كل ذلك تلعب الموارد البشرية دورا مهما في تاهيل وتحديث النظام المـ رفي، لكن هذه الإجراءات والإ لاحات تتم ا من خلال تنمية الموارد البشرية في هذا القـ اع ا ستراتيجي.

وأمام هذا الـ رح تبرز ملامح إشكالية مداخلتنا والمتمحورة في:

كيف يتم تأهيل النظام المـ رفي الجزائري من خلال تنمية الموارد البشرية ؟ وما هي الإجراءات المتبعة لذلك؟.

1. المتغيرات المالية والمـ رفية المعا رة الدافعة لتأهيل النظام المـ رفي:

تشهد الأسواق العالمية والـ ناعية المـ رفية خلال المرحلة الحالية أسرع وأعظم التغيرات التي عرفتها على مدى تاريخها، والتي أثرت بدورها على ملامح النظام المـ رفي العالمي.

وقد بدأت تلك الملامح تتضح مع موجة من تحرير الأنظمة المـ رفية والمالية من التدخل والقيود الحكومية، تلك الموجة التي ازدهرت في العقد الماضي وأفرزت تيار من المنافسة والتوسع في انشـ ة البنوك العالمية. ومن ناحية اخرى اتجهت رؤوس الأموال للتدفق عبر الحدود القـ رية

والقومية وعبر القارات دون حواجز أو موانع. كما أزيلت الحواجز الجغرافية بين الأسواق النقدية والمالية في العالم حتى عرفت هذه الأسواق التكامل ا قليمي والدولي، وأ بح العالم بأسره بمثابة ساحة واحدة لنشاط رأس المال وحركته واستثماراته.

وفيما يلي سنعرض أهم هذه المتغيرات المالية والم رفية.

1.1.العولمة المالية:

1.1.1. مفهومها: العولمة المالية هي الناتج الأساسي لعمليات التحرير المالي والتحول إلى ما يسمى با ندماج المالي، مما أدى إلى تكامل وارتباط الأسواق المالية المحلية بالعالم الخارجي من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال، ومن ثم أخذت تتدفق عبر الحدود إلى الأسواق العالمية.[1]

2.1.1. أسباب ظهور العولمة المالية: لقد ارتبط ظهور العولمة المالية بعدة عوامل منها:

عود الرأسمالية المالية؛

ظهور فائض نسبي كبير لرؤوس الأموال؛

ظهور ا بتكارات المالية؛

التقدم التكنولوجي،[2]

2.1. العولمة الم رفية: تعني العولمة الم رفية خروج الم رف من إطار التعامل المحلي إلى آفاق عالمية، تعمل على دمج نشاط الم رف في السوق العالمي. وهذا يعني التخلي عما هو قائم وموجه إلى السوق المحلية الوطنية، بل تعني ا نتقال بمحيط النشاط الم رفي إلى أرجاء العالم مع ا حتفاظ بالمركز الوطني، مما يجعل أداءه أكثر فعالية وكفاءة ونشاط.

1.2.1. أسباب العولمة الم رفية: وترجع أسباب العولمة الم رفية إلى الرغبة العارمة في التوسع والنمو وا نتشار والهيمنة العالمية التي تستند إلى:

- الت ور الذي حدث في اقت اديات الم ارف وزيادة عدد الم ارف وشدة المنافسة، مما جعل الأسواق الم رفية المحلية أضيق من أن تستوعب جميع القدرات الإنتاجية للم ارف؛[3]
- مشاركة الم ارف في تشجيع وت وير سوق رأس المال؛
- حركة رؤوس الأموال الدولية الكبيرة وانسيابها وسرعة تدفقها من مكان لآخر؛
- تضخم وتنامي الشركات عابرة القارات بحثا عن أسواق جديدة؛
- اتجاه الم ارف إلى ت وير إطارها المؤسسي مما يدعم التحول نحو نشاطات م رفية شاملة.[4]

3.1. مقررات لجنة بازل: مع تزايد العولمة أ بحت الم ارف تتعرض للعديد من المخاطر الم رفية، ولذلك أ بح لزاما عليها أن تحتاط لهذه المخاطر بعدة وسائل من أهمها تدعيم رأس المال وا حتياطات، وقد اتخذ معيار كفاية رأس المال أهمية متزايدة منذ أن أقرته لجنة بازل في جويلية 1988،وأ بح لزاما على البنوك ا لتزام به كمعيار عالمي يدل على متانة المركز المالي للبنك ويقوي ثقة المودعين فيه.حيث تلتزم هنا البنوك بأن ت ل نسبة رأسمالها إلى مجموع أ ولها الخ رة بعد ترجيحها بأوزان المخاطرة ا ثمانية إلى8% كحد أدنى مع نهاية 1992.[5]

وقامت لجنة بازل في عام **1995** بإجراء بعض التعديلات لت وير أسلوب حساب معدل كفاية رأس المال ان لاقا من كون المخاطر التي تتعرض لها البنوك تقت ر على المخاطر الإئتمانية ومخاطر الدول فقط، وإنما تتعرض بدورها للعديد من المخاطر الأخرى مثل تقلبات أسعار الأدوات المالية ومخاطر تقلبات أسعار ال رف.

وقد أ درت لجنة بازل للرقابة الم رفية العديد من التو يات التي تسهم في تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك بحيث تتناسب مع يرفة القرن الحادي والعشرين، ومن أهم هذه التو يات ما در عن اللجنة خلال سبتمبر **1997** بشأن المت لبات الواجب توافرها لإجراء رقابة م رفية فعالة، والمبادئ الأساسية لممارسة هذه الرقابة،و العديد من الإ دارات بشأن إدارة المخاطر الإئتمانية وما در معايير كفاية رأس المال.[6]

4.1 اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية: تعتبر ا تفاقية العامة لتجارة الخدمات "**GATS**" أحد النتائج الهامة التي أسفرت عنها جولة الأوروجواي، وهي الجولة الثامنة الشهيرة في منظومة تحرير التجارة الدولية من خلال ا تفاقية العامة للتعريفة والتجارة "**GATT**".

وقد شملت ا تفاقية العامة لتجارة لخدمات عدة أنواع من الخدمات كان من أهمها الخدمات المالية وفي مقدمتها الخدمات الم رفية.[7]

1.4.1.الخدمات الم رفية والمالية التي تشملها ا تفاقية:

- ✓ قبول الودائع من الجمهور؛
- ✓ الإقراض بجميع أنواعه ؛
- ✓ التمويل التأجيري؛
- ✓ جميع خدمات المدفوعات والتحويل النقدي؛
- ✓ خ ابات الضمان وا عتمادات المستندية؛
- ✓ التجارة لحساب المؤسسة المالية أو للغير في السوق الأولية أو غيرها...الخ؛[8]

2.4.1. آثار اتفاقية الجات على العمل الم رفي العربي: يمكن القول أن اتفاقية الجات لها تأثيرات اقت ادية متعددة على مختلف نواحي الأنش ة وخ و ا على العمل الم رفي سواء كانت هذه التأثيرات مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل أهم هذه التأثيرات للجات على العمل الم رفي فيما يلي:

- ✓ التأثير على أداء الشركات الوطنية سواء العامة أو الخا ة؛
- ✓ التأثير على توظيف الأموال الفائضة والمتراكمة في الم ارف في ظل سياسة الجات التي تفتح الأسواق أمام سيل من السلع الأجنبية ذات السعر المخفض؛
- ✓ ضرورة أن يستعد الق اع الم رفي ويستفيد من تمويل عمليات التجارة التجارية الدولية لما سيدره ذلك على الم ارف من عائدات مجزية؛

✓ التأثير على العمل المـ رفي بشكل مباشر في حالة فتح الأسواق أمام خدمات المـ ـارف الأجنبية بما لديها من خبرات وأساليب إدارية متـ ورة، وقوانين متحررة في إدارة العمل المـ ـرفي، الأمر الذي يحتم على القـ ـاع المـ ـرفي أن يعد نفسه من الآن لهذه المرحلة.[9]

2. 1 دوافع تأهيل النظام المـ ـرفي الجزائري

هناك العديد من الدوافع تدفع إلى تأهيل وتحديث تسير المـ ـارف الجزائرية ولعل من بينها:

*/ فقدان ا حترافية: المـ ـارف الجزائرية تفتقد إلى ا حترافية اللازمة، فهذه البنوك كانت تخضع بشكل دائم للسلـ ـات العمومية في اتخاذ قراراتها على منح القروض للمؤسسات العمومية، بالتالي مازالت أداة يد الدولة.

وما يبرر عدم احترافية الجهاز المـ ـرفي، ما يلي[10]:

- التمييز في تقديم القروض.
- الآجال الـ ـويلة للرد على طلبات التمويل.
- استناد القرارات لمعايير مرتبـ ـة بالضمانات قبل أي اعتبار آخر.
- ـعوبة الو ـول إلى القروض المـ ـرفية البيروقراطية والتسيير المركزي.
- إفراط في حجم القروض الممنوحة على شكل مسحوبات على الكشوف للمؤسسة العمومية ،التي تتمتع بوضعية مالية تسمح لها بالحـ ـول على القروض على الرغم من إجراءات التـ ـهير التي اتخذتها السلـ ـات العمومية.
- غياب عمليات الخـ ـم في بعض المـ ـارف.

*/عدم فعالية المنظومة المـ ـرفية: يمكن تحليل نجاعة وفعالية المنظومة المـ ـرفية بالنسبة للوساطة المالية على مستويين.

– المستوى الأول: عدم فعالية المالية: تقاس فعالية المنظومة الوساطة المالية بكلفة إنتاج الخدمات التي يقدمها والمعلومات المـ ـارف الجزائرية ذات تكلفة مرتفعة بسبب:

- ضعف تشكيلة الخدمات المقدمة.

- قلة استعمال أجهزة الإعلام الآلي بالمقابل ا ستعمال المفرط للموارد البشرية لمعالجة العمليات التجارية.

- أنظمة الإعلام الآلي إلي تعتبر نقـ ـة الضعف في المنظومة المـ ـرفية.
- اكتظاظ استقبال الزبائن والعجز الكبير في مراقبة وتدقيق الحسابات الداخلية.

– المستوى الثاني: عدم الفعالية ا قتـ ـادية: تعتبر منظومة الوساطة فعالية إذ قامت بتسيير جيد لنظام الدفع وخـ ـت الموارد تخـ ـيـ ـا جيد، ويقـ ـد بتخـ ـيـ الموارد العملية التي بموجبها توزيع الأموال المتاحة للمـ ـرف على بنود استخدام المختلفة وبـ ـريقة تضمن الملائمة بين ا حتياجات من السيولة وتحقيق الربحية والعائد وتعود أسباب ضعف جمع الأموال إلى:[11]

- عدم وجود استراتيجية واضحة لتشجيع ا دخار من قبل المـ ـارف.

- نقـ ثقة الجمهور في المـ ـارف، خا ـة ضمان ودائعهم في حالة الإفلاس أو سحب ا عتماد من المـ ـرف (حالة بنك الخليفة خير مثال).

- البيروقراطية والـ ـعوبة في فتح الحسابات الجارية والتجارية.

- نقـ الثقة في الشيك من خلال استعمال النقد في المعاملات التجارية.

- يوجد سعر فائدة قابل للتفاوض على المبلغ المودع.

- ضعف كبير في الهياكل والوكا ت المـ ـرفية خارج المدن الكبرى.

*/ انحرفات المنظومة المـ ـرفية: تمارس المـ ـارف ـلاحيتها الأساسية في اتخاذ القرار فيما يتعلق بمنح القروض ويبقى القـ ـاع العمومي يبالي لمستوى القروض وبتكاليفها. بحيث ان الأحكام التي تضمنتها القوانين الـ ـادرة خلال الثمانينات (قانون 12/86 المتعلق وقانون 88–06 المعدل للقانون 12/86 المتعلق) أو النـ ـوص الـ ـادرة خلال العشرية الماضية (خا ـة قانون 10/90 والمتعلق بالنقد والقرض) قد استـ ـاعت المساس بالحق التي يعتبر غير قابل للتقادم [12]، وهو حق الحـ ـول على القروض المالية في جميع الحا ت. ونوجز بعض ا نحرافات فيما يلي:

• ضعف الرقابة ،فقدان ا حترافية ونقـ الـ ـرامة في الإجراءات التي تنظم عمليات القرض، وهذه تعتبر السلوكات الجانحة والتـ ـريحات المنحرفة والتعسفات في استعمال الوظيفة. مما أدى إلى ضعف الرقابة على نشاط المـ ـارف.

• عجز التأطير المؤسساتي: ضعف كبير في الهياكل ونقـ الوكا ت المـ ـرفية خارج المدن الكبرى.

• عجز التأطير سنة 1996 ، يتجاوز نسبتهم 16% من عدد المستخدمين[13].

2.2 البنوك الجزائرية وزبائنها في ظل المحيط ا قتـ ـادي الجديد: لقد وجدت البنوك الجزائرية نفسها مجبرة على التكيّف مع الأوضاع الراهنة والمتميزة بتغير كل من المحيط ا قتـ ـادي وسلوك الدولة من جهة، والمؤسسات الإقتـ ـادية من جهة أخرى.

فالمحيط الذي وجدت البنوك التجارية الجزائرية نفسها بـ ـدد العمل فيه، تميز أساسا بالإ ـلاحات التي أدخلت على القـ ـاع العمومي بهدف ا نتقال التدريجي إلى اقتـ ـاد السوق وا ندماج في ا قتـ ـاد العالمي ومن مميزاته:

• بنوك تبحث على تحقيق الربح في عملياēا المختلفة، تحقيقا لمبدأ المتاجرة؛

• مؤسسات تستعد لمواجهة المنافسة الوطنية والأجنبية؛

• وأشخاص يبحثون عن التوظيف الأمثل، الذي يحقق اكبر مردودية لمدخراēم، وذلك باللجوء إلى البنوك التي تقدم أحدث الخدمات وأعلى أسعار الفائدة.

هذا ما دفع البنوك الجزائرية للجوء إلى العديد من الإجراءات للتأقلم مع هذا المحيط الجديد، لتوفير أحسن الظروف لعملائها، أحسن الخدمات وأجودها، وأعلى أسعار فائدة بما يحقق لها أهدافها سواء من حيث حجم العمليات، تقليل نسبة المخاطرة أو تحقيق أكبر الأرباح بأقل التكاليف.

وللتأقلم مع هذا المحيط الجديد على البنوك التجارية القيام بما يلي:

- **وضع سياسة أكثر ديناميكية في مجال جمع وتخ يـ الموارد؛**
- **التحسين من نوعية الخدمات و ورة البنك، وذلك عن طريق تحسين طرق ا ستقبال، احترام الزبائن وفتح وكا ت جديدة...إلخ؛**
- **إعداد برامج تكوين تتناسب مع تـ ور النظام المـ رفي.**

و يمكن للبنوك تحقيق ذلك إ باللجوء إلى ا ستخدام المكثف للتكنولوجيات الحديثة وبالأحرى تكنولوجيات الإعلام وا تـ ال الحديثة[14].

3. المحـ ات الأساسية لإ لاح النظام المـ رفي الجزائري والمحيط البنكي الجديد:

1.3. الفترة ما قبل 1990: في سياق تحول الجزائر إلى اقتـ اد السوق، أدخلت تعديلات جذرية على طريقة عمل القـ اع المالي في الفترة 1989–1993، حيث تهدف إ لاحات هذا القـ اع إلى زيادة الإعتماد على قوى السوق والمنافسة، وتحويل النظام المالي من مجرد ناقل للأموال من الخزانة إلى المؤسسات العمومية، إلى نظام يلعب دورا نشـ ا في تعبئة الموارد وتخ يـ ها.15

ولقد بدأ التمهيد لذلك منذ سنة 1988، وذلك بـ دور القانون رقم 88–01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408، الموافق لـ12 جانفي1988، ويتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتـ ادية، حيث نـ هذا القانون في المادة 07 منه على تمتع المؤسسة العمومية الإقتـ ادية بالأهلية القانونية الكاملة، فتشترط وتلتزم وتتعاقد بكيفية مستقلة بواسـ ة اجهزتها المؤهلة لهذا الغرض.

كما نجد أيضا القانون رقم 88–06 المؤرخ في 12 جانفي يعدل ويتمم القانون رقم 86–12 المؤرخ في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام البنوك والقرض.[16]

والذي أدخل تعديلات مختلفة منها ا ستقلالية المالية للبنك المركزي ومؤسسات القرض واعتبرهما مؤسسات عمومية تتمتع بالشخـ ية المعنوية.[17]

ويمكن تحديد المبادئ والقواعد التي قام عليها قانون 1988 في النقاط التالية:

- **أ بح نشاط البنك يخضع إلى قواعد المتاجرة، ويجب أن يأخذ أثناء نشاطه بمبدأ الربحية والمردودية, وعليه أن يكيف نشاطاته في هذا الإتجاه؛**
- **يمكن للمؤسسات المالية غير المـ رفية أن تقوم بتوظيف نسبة من أ ولها المالية في إقتناء أسهم أو سندات ادرة عن مؤسسات تعمل داخل التراب الوطني أو خارجه؛**

- يمكن لمؤسسات القرض أن تلجأ إلى الجمهور من أجل ا قتراض على المدى الـ ويل، كما يمكنها أن تلجأ إلى طلب ديون خارجية.[18]

2.3.الفترة ما بعد 1990:

تميزت هذه الفترة بالعديد من الإ لاحات الأساسية أهمها القانون 10/90 المؤرخ في 19 رمضان عام 1410، الموافق لـ14 أفريل 1990 يتعلق بالنقد والقرض، ومن بين أهداف هذا القانون:

- تشجيع ا ستثمارات الخارجية، والسماح بإنشاء مـ ارف خا ـة أجنبية؛
- تـ هير الحالة المالية للقـ اع العمومي، وإشراك السوق المالية في تمويل الأعوان ا قتـ اديين؛
- إرساء مبدأ توحيد المعاملة بين المؤسسات الخا ـة والعمومية بالنسبة لإمكانية الحـ ول على ا ئتمان أو القرض؛[19]
- إقامة نظام مـ رفي قادر على اجتذاب وتوجيه مـ ادر التمويل؛
- إدخال منتوجات مالية جديدة.[20]

ومن بين الإ لاحات الأساسية أيضا نجد برنامج التـ حيح الهيكلي لعام 1994، والذي تم تدعيمه من قبل ـ ندوق النقد الدولي، ولقد مر ذلك بمرحلتين, المرحلة الأولى حيث شمل برنامج الإ لاح ا قتـ ادي الشامل في هذا المجال أهم أدوات السياسة النقدية المتحكمة في النشاط المـ رفي عامة وهي:

- تحرير أسعار الفائدة على الودائع والقروض، وذلك من خلال رفع أسعار الفائدة ا سمية، وتحريرها تدريجيا لكي تعكس قوى السوق المـ رفي؛
- ا بتعاد عن ا ئتمان الموجه؛
- التوجيه نحو عوامل السوق في تمويل الخزانة؛
- تحرير سعر الـ رف بالشكل الذي يعكس قوى العرض والـ لب على العملات الأجنبية في سوق الـ رف.[21]

وإذا كانت المرحلة الأولى اهتمت بتوفير الإطار المؤسساتي والتشريعي المناسب فإن التدابير اللاحقة كانت مرتبـ ة بتأهيل وحدات النظام المـ رفي، إذ تهدف فضلا عن إرساء وتعميق قواعد السوق في هذا المجال، إلى تأهيل المؤسسات المـ رفية بما ينسجم وطبيعة المرحلة الجديدة التي تمتاز بمحيط اقتـ ادي مفتوح ومنافسة شرسة وغير متكافئة.[22]

فنظرا للدور المتعاظم للمؤسسات المالية والمـ رفية في تعبئة الموارد المالية، تضمنت هذه الإ لاحات إدخال تعديلات على الأطر القانونية والتنظيمية بما يمكّن من ترقية النشاط المـ رفي والمالي عموما، وإعادة هيكلة المـ ارف العامة لتوفير متـ لبات عملية الخو ـ ة وتوفير البيئة

التنافسية في السوق المصرفي، إضافة إلى تطوير أسواق الأوراق المالية من خلال توفير الأطر القانونية والتنظيمية التي تسمح بتطوير النشاط المالي.[23]

4. متطلبات تاهيل النظام المصرفي الجزائري للاندماج في الحركية الاقتصادية الدولية:

لقد كثر الجدل في الأونة الأخيرة حول صندوق إصلاح وتأهيل القطاع المصرفي لأنه لم يؤد المنوط به في النهوض بالاقتصاد ،وذلك نتيجة لمعانات من ارث الاقتصاد الموجه رغم الدخول في الإصلاحات الاقتصادية عموما والمصرفية خاصة مع صدور قانون النقد والغرض (10/90)، وكذا عدم مسايرة هذا القطاع لأهم التطورات العالمية في العمل المصرفي.

1.4 ماهية التأهيل:

1.1.4 مفهوم التأهيل وأهميته: التأهيل هو عبارة عن مجموعة الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تحسين وترقية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدين في السوق. [24]

إن التأهيل يحوي مجموعة من العمليات ذات طابع تكنولوجي، تقني، تسييري يهدف للوصول بالمؤسسة إلى المستوى الذي تكون عليه المؤسسات المنافسة الوطنية والأجنبية –أي جعلها تتمتع بقدرة تنافسية من خلال منتجاتها الجيدة التي تستجيب للنوعية وتحقيق الأهداف والأرباح– وتتميز عملية التأهيل بوضع نظام تسيري محكم يعتمد على الاتصال ،الإبداع والابتكار، وضع أنظمة النوعية وهذا بتطوير الأنظمة الحالية والاعتماد على إدارة إستراتيجية ناجحة.

ويمكن تعريف برنامج التأهيل بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي أي أن تصبح لها هدف اقتصاد ومالي على المستوى الدولي. [25]

2.4 الآليات التي نستطيع من خلالها تأهيل النظام المصرفي الجزائري: نذكر من الآليات مايلي:

1.2.4 إعادة هيكلة ورسملة المصارف العمومية: لقد كانت المصارف تسير بمنهج الإقراض الإجباري للمؤسسات العامة، مما أدى إلى ضعف المحافظ المالية بدرجة كبيرة ولجوء هذه المصارف إلى المصرف المركزي من أجل إعادة التمويل بدرجات كبيرة، ونتج عن تلك الممارسات المالية تراكم مقادير ضخمة من الديون المشكوك فيها نتيجة للوضع المالي لهذه المؤسسات العمومية التي تفتقر إلى الفعالية والعجز الدائم.

كل هذا أدى تدهور الملاءة المالية للقطاع المصرفي لدرجة إن 65% من أصول المصارف كانت غير منتجة في سنة 1990 [26].

لذا اتخذت السلطات الجزائرية جملة من التدابير تهدف إلى تطهير الديون المشكوك فيها وإعادة رسملة المصارف.

*/ التطهير المالي للمصارف العمومية: منذ سنة 1990، ظهرت الحاجة إلى تقييم ملاءة المصارف العمومية بما يوافق القواعد الاحترازية الدولية، وقد تركز التقييم الأول على الوثائق لمعرفة

الوضعية المالية للمصارف، والذي كشف عن نسبة من الديون المشكوك فيها بالإضافة إلى عدم كفاية رأس المال وقد تم تطهير وإعادة هيكلة القطاع على غرار مؤسسات عمومية أخرى.

ويتمثل التطهير المالي للمصارف العامة في قيام الخزينة العمومية بشراء القروض المصرفية غير المحصلة والمستحقة على المؤسسات العمومية.

وتتمثل القروض التي تم شراؤها من طرف الخزينة في:[27]

*الحقوق على الشركات الأم للمؤسسات العمومية المعاد هيكلتها سنة 1983.

*الحقوق المستحقة على المؤسسات العمومية المنحلة

*الحقوق المستحقة على المؤسسات العامة التي ظلت تواصل عملها.

ومن هذا المنطلق، أخذت الخزينة على عاتقها:[28]

- خسارة سعر الصرف الناتجة عن القروض الخارجية لتدعيم ميزان المدفوعات.
- الفرق بين أسعار فائدة القروض
- العمليات المختلفة التي تقوم بها المصارف عن طلب المساهمين.

ومرت عملية التطهير المالي بثلاثة مراحل:

*/المرحلة الأولى: بدأت هذه المرحلة في سنة 1991، وارتكزت على تقييم "بنك الجزائر" والمصارف الوسيطة، حيث مسى هذا التقييم الحقوق المستحقة على 23 مؤسسة قبل استقلالها، ومن أجل توازن النتائج المصرفية خلال السنة المالية 1991–1992، دفعت الخزينة عمولة تسيير تقدر بـ 7.5 مليار دينار.

*/المرحلة الثانية: تمت هذه المرحلة بين سنتي 1996و1998 حيث مست مؤسسات التوريد لبعض المنتوجات الأساسية وأيضا بعض المؤسسات المتخصصة.

نتج عن تقييم المؤسسات مبلغ 186.7 مليار دينار كديون مشكوك فيها، حيث قامت الخزينة بشرائها عن طريق سندات، مدة استحقاقها 12 سنة، وسعر فائدة 10%.

يهدف التقييم في هذه المرحلة إلى التفريق بين المؤسسات القادرة على مواصلة نشاطاتها إذ باستطاعة المصارف مساندتها والمؤسسات العاجزة عن مواصلة نشاطاتها.

*/ المرحلة الثالثة: تمت مباشرة عملية التطهير المالي في المرحلة الثالثة في الفترة 2000–2001، وقد تم شراء ديون المؤسسات التي تمت تصنيفها، والحقوق المتعلقة بالاتفاقات الخاصة مثل تلك

المتعلقة بالجانب الاجتماعي، وقد وصل المجموع الإجمالي لهذه الحقوق إلى 346.5مليار دج بما فيها الشراء الجزئي لخسارة سعر الصرف والفرق بين أسعار الفائدة والتي 21.293مليار دج. [29]

هذه الحقوق تم شراؤها من طرف الخزينة في سنة 2001، لمدة استحقاق 20سنة وسعر فائدة يقدر بـ:06% وقد سميت "سندات الدعم".

الجدول رقم (01): نتائج التطهير المالي للمصارف العمومية (باستثناء صندوق الادخار)

(2001–2000)

الوحدة: مليار دج

نهاية 2001	نهاية 2000	الفترة
214.857	238.730	اتفاقيات الدعم في إطار المرحلتين الأولى والثانية لشراء حقوق المـ ـارف العامة
311.605	346.228	ا تفاقيات الموقعة في إطار المرحلة الثالثة لشراء حقوق المـ ـارف العامة
526.426	584.958	مجموع السندات المحفوظة لدى المـ ـارف

SOURCE :BANQUE D'ALGERIE ,RAPPORT 2001,EVOLUTION ECONOMIQUE ET MONETAIRE EN ALGERIE ,OP-CIT P :52.

وفي ما يلي جدول يمثل مدفوعات الخزينة في اطار اتفاقيات الشراء.

الجدول رقم (02): مدفوعات الخزينة في إطار اتفاقية الشراء لسنة 2001.

الوحدة: مليار دينار

نهاية 2001	الفترة
11.937	أ ـل المبلغ في إطار اتفاقيات الدعم
34.623	أ ـل المبلغ في إطار ا تفاقيات الجديدة
13.608	القواعد المقدمة في إطار اتفاقيات الدعم 2001
40.509	القواعد المقدمة في إطار ا تفاقيات الجديدة (2000–2001)
100.077	المجموع

المـ ـدر: علي بن ساحة، مرجع سابق، ص:138.

*/اعادة رسملة المـ ـارف العمومية: ترجم التـ ـهير المالي للمـ ـارف بدعم الملاءة المـ ـرفية عن طريق عدة عمليات لإعادة الرسملة، ولقد بدأت الأولى إعادة الرسملة في 1991، والتي ركزت على تقييم قم به 'بنك الجزائر "والمتعلق بالوضعية المالية للمـ ـارف في نهاية 1990.

أما إعادة الرسملة التي تمت خلال السنوات 1993–1995و1997 فقد تم توجيهها بنتائج تقييم

المـ ـارف التي تمت عن طريق مكاتب الدراسات الدولية والمؤيدة من طرف "بنك الجزائر". إذ أجرت السلـ ـات عمليات التدقيق بالتعاون مع البنك الدولي لتحديد احتياجات إعادة الرسملة في المـ ـارف من أجل الوفاء بنسبة الحد الأدنى لرأس المال إلى الأ ـول المريحة لمخاطر، حيث بلغت تلك النسبة 5% سنة 1996 وقد تقرر رفع هذه النسبة إلى 8% سنة 1999 وفي نهاية 1994 انتهت عمليات التدقيق للميزانيات العمومية في أربعة مـ ـارف عمومية من أ ـل خمسة، وأشارت النتائج

إلى أن البنك الوطني الجزائري (BNA) هو الوحيد لم يحتاج إلى رأس مال إضافي[30].تمت إعادة الرسملة الأخيرة على أساس تقييم "بنك الجزائر" للوضعية المالية للم ارف في نهاية 1999، إعادة الرسملة هذه جاءت نقدا لدعم رأس مال الأساسي عن طريق ح مساهمة[31].

الجدول رقم (03): إعادة رسملة الم ارف العامة بما فيها ندوق ا دخار للفترة (1991– 2001) الوحدة :مليار دينار

السنة	نقدا	ح المساهمة
1991	8.8000	–
1993	9.000	–
1995	14.000	24.900
1997	18.000	10.000
2001	24.600	25.200
	74.400	60.100

الم در: بن ساحة علي، مرجع سابق، ص:.140

2.2.4. فتح القـ اع الم رفي ومراجعة أنماط التسيير

أتاح قانون النقد والقرض 10/90انشاء م ارف خا ة، محلية أو أجنبية، وقد حدد التنظيم 93–01 المؤرخ في 03 جانفي 1993 شروط الإنشاء وإجراءات فتح الفروع للم ارف الأجنبية والمؤسسات المالية، كما عمدت السل ات الجزائرية إلى اتخاذ خ وة هامة نحو تقوية المنافسة وتعزيز تنافسية القـ اع الم رفي باتخاذها قرار فتح رأس مال الم ارف العمومية وفتح القـ اع الم رفي أمام القـ اع الخاص والأجنبي.

*/هيكل النظام الم رفي العمومي والخاص:

النظام الم رفي الجزائري–نهاية سنة 2004– يتكون من :[32]

- ست م ارف عمومية بما فيها ندوق ا دخار والتي تم التـ رق إليها سابقا.
- 12 م رف خا ، منها م رف ذو رأس مال مشترك.
- 04 مؤسسات مالية، منها واحدة عامة
- مؤسستين للقرض الإيجاري، وم رف للتنمية عن طريق الإ لاح، بالإضافة إلى م رف خارج الإقليم.

لقد سمح إنشاء الم ارف الخا ة وتـ وير أنشـ تها إلى خلق جو من المنافسة الحرة بين الم ارف على مستوى سوق الموارد والقروض والخدمات الم رفي.

وفي ما يلي جدول يمثل هيكل الودائع الم رفية، ومدى تـ ورمساهمة القـ اع الم رفي الخاص في

ذلك.

الجدول رقم (03) : هيكل الودائع المـ ـرفية للفترة (1999–2002)

الودائع / السنوات	1999	2000	2001	2002
ودائع جارية :				
- المـ ـارف العامة	352.7	467.5	554.9	642.2
- المـ ـارف الخا ـة	341.3	438.2	499.2	548.1
- نسبة المـ ـارف العامة إلى الودائع الجارية (%)	11.4	29.3	55.7	94.1
- نسبة المـ ـارف الخا ـة إلى الودائع الجارية (%)	96.76	93.73	89.96	85.35
ودائع لأجل :				
- المـ ـارف العامة	3.23	6.26	10.04	14.65
- المـ ـارف الخا ـة	578.6	974.3	1235.0	1485.2
- نسبة المـ ـارف العامة إلى الودائع لأجل (%)	559.3	928.5	1152.0	1319.9
- نسبة المـ ـارف الخا ـة إلى الودائع لأجل (%)	19.3	45.8	83.0	172.2
	96.66	95.30	93.28	88.87
	3.34	4.70	6.72	11.13
المجموع	931.30	1441.80	1789.90	2127.30

الوحدة : مليار دج

المـ ـدر : علي بن ساحة،مرجع سابق،ص:145.

***/مراجعة أنماط وقواعد التسيير: تعتبر النظم ا حترازية من قواعد التسيير في الميدان المـ ـرفي، والتي يجب على المؤسسات المـ ـرفية والمالية احترامها من أجل ضمان سيولتها وبالتالي ملاءتها اتجاه المودعين حتى تكتسب العمليات المـ ـرفية نوعا من الثقة.**

لقد أدخلت السلـ ـات النقدية الجزائرية هذه النظم ابتداءا من 01 جانفي 1992 حسب الأمر رقم 34/91 الـ ـادر بتاريخ 1991/11/14 المتعلق بتحديد النظم ا حترازية في تسيير المـ ـارف والمؤسسات المالية في شكل نسبتين هما:

– نسبة الملاءة Ratio de solvabilité

– نسبة السيولة Ratio de Liquidité

*– نسبة الملاءة ratio de cook ou de solvabilité

تستخدم نسبة الملاءة لضمان قدرة المصرف أو المؤسسة المالية على الوفاء بالتزاماتها، ولقد ارتفعت نسبة الملاءة في المصارف الجزائرية حسب تدرج السلم الأتي[33]:

- %04 ابتداءا من نهاية ديسمبر 1995
- %05 ابتداءا من نهاية ديسمبر 1996
- %06 ابتداءا من نهاية ديسمبر1997
- %07 ابتداءا من نهاية ديسمبر1998.

%08 ابتداءا من نهاية ديسمبر 1999.

وتجدر الإشارة هنا أنه قد تم إعادة النظر في مبلغ رأس المال الاجتماعي من طرف "بنك الجزائر" إذ نصت المادة الثانية من التنظيم رقم 04–01 المؤرخ في 04 مارس 2004 والمتعلق بتحديد رأس المال الأدنى للمصارف والمؤسسات العمومية الخاضعة للقانون الجزائري على ما يلي[34]:

– ضرورة توفير حد أدنى من رأس المال الاجتماعي المقدر بـ 2.5مليار دينار بالنسبة للمصارف.

– ضرورة توفير حد أدنى من رأس المال الاجتماعي والمقدر بـ500مليون دينار بالنسبة للمؤسسات المالية.

1- *– نسبة السيولة: تعرف هذه النسبة بالعلاقة بين الأصول والسائلة في الأجل القصير وعناصر الخصوم القصيرة الأجل حيث تهدف من جهة إلى ضمان قدرة المصارف والمؤسسات المالية على الدفع لأصحاب الودائع في أية لحظة ومن جهة أخرى تهدف إلى قياس ومتابعة خطر عدم السيولة للمصارف والمؤسسات المالية. بحيث تكون هذه الأخيرة مستعدة لتسديد ديونها في أجال استحقاقها وضمان قدرتها على تقديم القروض كما أنها تجنبها اللجوء إلى المصرف المركزي لتصحيح وضعية خزينتها[35].

3.2.4. الإجراءات المقترحة لتاهيل النظام المصرفي الجزائري: فيما يلي نتطرق الى الإجراءات والآليات الإدارية التنظيمية المقترحة، والتي لابد من القيام بها من طرف الجهات المعنية في سبيل تأهيل أمثل للمصارف الجزائرية لاندماجها في الاقتصاد الدولي. وذلك بناءا على المعطيات العالمية (المتغيرات المصرفية العالمية) وخصائص الجهاز المصرفي وعدم نجاعته، ونذكرمن بينها[36]:

*/ إعادة النظر في الإمتيازات الممنوحة للمصارف العمومية من طرف الدولة.

بما أن المصارف العمومية مملوكة للدولة، فقد سعت هذه الأخيرة إلى دعمها بكل الوسائل

سواءا كان دعما ماديا أو معنويا، إلى حد يتنافى وقواعد اقتـ ـاد السوق والسعي إلى إيجاد منافسة حقيقية بين مختلف المـ ـارف.

وتمت إعادة رسملة المـ ـارف العمومية بضغط من الجهات الخارجية والدولية كشرط أولي قبل خو ـتها، وقد كلفت هذه العملية خزينة الدولة ما يقارب **2400** مليار دج خلال **15** سنة ماضية عبر سلسلة من العمليات بدأت أخرها في أكتوبر **2005** وينتظر أن تـ ـل إلى **03** ملايير دو ـر [37].

*/ تشديد الرقابة لمكافحة الإفلاس وا ـختلاس في المـ ـارف: لقد أثبت الواقع أن التعديل الأخير الذي أدخل على قانون النقد والقرض وهو الأمر **11/03** الـ ـادر في : **2003/08/26** لم يمنع إفلاس المـ ـارف ولسحب ا ـعتماد منها، بالرغم من أن هذا التعديل ظهر بعد إفلاس بنك الخليفة وبداية الـ ـعوبات المالية للبنك التجاري الـ ـناعي الجزائري.

فمنذ ـدور قانون النقد والقرض رقم **90/10** الذي فتح المجال أمام إنشاء المـ ـارف الخا ـة بالجزائر، تم سحب ا ـعتماد وافلاس خمسة من المـ ـارف الخا ـة، وهي : بنك الخليفة، البنك الـ ـناعي التجاري والجزائري، يونيون بنك، البنك الدولي الجزائري والشركة الجزائرية. وليس هناك ما يضمن توقيف هذه الظاهرة في ظل الأوضاع القوانين الحالية.

وإذا كان الإفلاس هو الظاهرة الممنوحة للمـ ـارف الخا ـة الجزائرية، فإن ا ـختلاس أ ـبح الظاهرة المميزة للمـ ـارف العمومية الجزائرية، والذي سجل في الأشهر الأخيرة مبالغ ضخمة و ـلت إلى **200** مليار سنتيم من البنك الوطني **BNA** (وكالة بوزريعة)، و**1200**مليار سنتيم من بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** (وكالة بئر خادم)، و**1400** مليار سنتيم من البنك الجزائري الخارجي **BEA** (وكالة الخروب/قسنـ ـينة) ومازال المسلسل مستمرا [38].

*/ مراجعة المنظومة القانونية ووجوب تـ ـبيقها في الميدان: لقد أظهرت الهزات التي تعرض لها النظام المـ ـرفي الجزائري مؤخرا وجود بعض الثغرات في النـ ـوص التشريعية والتنظيمية للعمل المـ ـرفي في الجزائر، وعدم ا ـلتزام بالتـ ـبيق الفعلي والـ ـارم لهذه لنـ ـوص التشريعات.

وتظهر ضرورة كشف الحقائق من خلال تغيير جوانب عديدة في القانون الجزائري حتى يـ ـبح شاملا ويـ ـمئن رؤوس الأموال الأجنبية المنتظرةالتي تريد ا ـستثمار داخل الجزائر.

4.2.4. ا ـجراءات التنظيمية المقترحة للتأهيل.

*/توفير بعض الشروط المـ ـرفية المحفزة على تـ ـوير أعمال المـ ـارف: ونذكر من بينها، ما يلي:

– تـ ـوير البنية التقنية للقـ ـاع المـ ـرفي:

- يحتاج القـ ـاع المـ ـرفي لتشغيله إلى بنية تقنية متـ ـورة، وتشمل هذه البنية الفروع التكنولوجية للخدمات والـ ـناعات المالية، وأنظمة التحويل ا ـلكتروني والدفع ا ـلكتروني وتبادل الوثائق ا ـلكترونية والتوزيع ا ـلكتروني للأوراق النقدية، إلى جانب الأنظمة المشتركة بين المـ ـارف والأنظمة المشتركة بين القـ ـاعات والمناطق.

ومن الضروري إقامة نظام للتكيف مع المعايير المـ ـرفية الحديثة من خلال ا ستعمال الأوسع والمكثف للتكنولوجيات والهندسة العـ ـرية وتوسيع نـ ـاق التنافس في القـ ـاع وتقرير التعاون بين المـ ـارف وتحرير أسواق الخدمات المالية وتوسيع الوساطة التقليدية، وهذه كلها عوامل تشكل متـ ـلبات أساسية للنجاح وميادين نشاط المـ ـارف الجديدة إذ أرادت أن تزيد من قدرتها التنافسية وتـ ـبح محركا نعاش ا قتـ ـاد الوطني.

– سياسية جبائية محفزة: ينبغي إعداد سياسة جبائية محفزة (إعفاء كلي لرؤوس الأموال) التي يعاد اسثمارها وتعديل أسعار الفائدة للقروض، والتشجيع المدخرين على ا ستثمارات المنتجة المباشرة التي تدخل في اطار التنمية ا قتـ ـادية وا جتماعية للبلاد.

– ترقية وتوسيع خدمات فتح الحسابات في المـ ـارف:

إن توسيع المواطنين على فتح الحسابات في المـ ـارف يتم من خلال :[39]

توسيع شبكة الوكا ت الفرعية المـ ـرفية، بهدف تقريب الشبكات المـ ـرفية من المتعاملين ا قتـ ـادين ذوي الدخول المرتفعة.

–إقامة شبكة لغرف المقا ـة، وربط الشبكات المشتركة بين المـ ـارف با ضافة إلى الربط بين الشبكات الخزينة والبريد والبور ـة، علاة على تشجيع الشراكة في مجال مـ ـالح الدعم المالي.

– إلزامية فتح حساب لكل تاجر

– توسيع استخدام وسائل الدفع الأكثر تـ ـورا، مثل بـ ـاقات visa الدولية

*/ تحسين وتوسيع منظومة الخدمات المـ ـرفية : وتتم من خلال :

– إن المـ ـارف مـ ـالبة بوضع سياسات تجارية وائتمانية مميزة: عن طريق تـ ـوير الخدمات المـ ـرفية وتحسينها وإعادة ا عتبار إلى الزبون الذي على أساسه يتوقف كامل نشاط المـ ـرف وهذا لن يتأتى إ من خلال وضع استراتيجية تسويق مـ ـرفي ترتكز على :

* تحسين طرق ا ستقبال وهياكل المـ ـرف (تحسين نوعية ا ستقبال وتخـ ـيـ ـ مـ ـالح خا ـة للاستشارة التي قد يحتاجها المتعامل مع المـ ـرف.

* احترام الزبائن والأخذ بعين الإعتبار احتياجاتهم وإقتراحاتهم، حتى تتسنى تلبية احتياجاتهم

بفعالية وعادة ما يحقق ذلك من خلال التقرب من الزبون يفتح وكا ت جديدة ونشر كل المعلومات التي تهمه سواءا كانت اقتـ ـادية مالية أو تشريعية.

السرعة في معالجة العمليات وتـ ـبيق سياسة إتـ ـال تهدف إلى زيادة الـ ـلب على المنتوجات وخدمات المـ ـرف. وهذا مهم لتو ـل المـ ـرف إلى خلق ـورة قوية لنفسه، وطبعا يكون هذا باستعمال وسائل ا تـ ـال: الدعاية وا علان.

– التحول إلى المـ ـارف الشاملة ذات الخدمات المتنوعة والمتـ ـورة: كخـ ـوة نحو مواجهة المنافسة

المـ رفية العالمية، ويـ لب ذلك العمل على مستويات سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الجهاز المـ رفي في مجموعة أو على مستوى البيئة الداخلية لكل مـ رف من خلال تقوية قاعدة رأسمال المـ ارف، زيادة عمليات الإندماج للوقوف في وجه المـ ارف المنافسة. وكذا ا ستعداد في التعامل مع التقنيات المـ رفية الحديثة، علاوة على تقوية دور المـ رف المركزي في مرحلة تحرير الخدمات المـ رفية من حيث القدرة الإشرافية والتنظيمية[40].

– تـ ميم نظام إعلامي ملائم حتياجات المـ رف والزبائن :

إن وجود مثل هذا النظام يجعل المعلومات تتوقف بشكل سليم وهذا ما يمكن المـ رف من التعرف على كل العمليات المالية وا قتـ ادية أو التشريعية التي تهمه وتهم الزبون، ومتابعة كل التـ ورات في عالم التقنيات المرتبـ ـة بالنشاط المـ رفي من أجل تقديم خدمات جديدة للعلاء [41].

كما أن إنسياب المعلومات داخل المـ رف نفسه يعـ ي للمسؤولين القدرة على متابعة نشاطات المـ رف، مقارنة النتائج مع الأهداف المسيـ رة، وللعاملين الفر ـة للتعرف أكثر مع مؤسستهم وتبني تحقيق أهداف المـ رف لأنهم سيشعرون با نتماء إلى الجماعة. غير أن هذا يكفي بل يجب تدعيمه بتحسين تداول المعلومات مابين المـ ارف للتسجيل بعمليات تحـ يل الشكات والأوراق التجارية وعمليات التحويل.

*/ اجراءات أخرى مساعدة على تأهيل النظام المـ رفي الجزائري:

هناك بعض الإجراءات مساعدة على تأهيل القـ ـاع المـ رفي ونذكر من بينها :

– ضرورة مسايرة المـ ارف الجزائرية للمعايير الدولية ،خا ـة اتفاقية بازل I واتفاقية بازل II التي تتسم بالكثير من التعقيد.

– الإسراع في تحديث أنظمة الدفع في الجزائر

– تأهيل المؤسسات المساعدة للعمل المـ رفي وخا ـة السوق المالية، بحيث أنه الملاحظ بالنسبة للجزائر هو ضعف هذه السوق وعدم نموها منذ افتتاحها في التسعينات من القرن الماضي. حيث تبين أن الحجم النسبي للقيمة السوقية لبور ـة الجزائر مقارنة مع الحجم الإجمالي لهذه القيمة (بالنسبة للأسواق المالية العربية) بلغ 0.03%، خلال الربع الثاني من سنة 2004 [42]، مقابل 45.65% للبور ـة السعودية و13.83% لبور ـة الكويت خلال نفس الفترة. وعليه يجب تأهيل وتنشيط

الأسواق المالية وخا ـة المالية الجزائرية الذي يساعد على استقـ ـاب المدخرات توجيهها إلى الأوعية ا ستثمارية، وكذا جذب رؤوس الأموال المهاجرة، وخا ـة القضاء على المدخرات والودائع التي هي خارج الدائرة النقدية، وبالتالي القضاء التدريجي على ا قتـ ـاد الموازي...الخ.

5. تأهيل النظام المـ رفي من خلال تنمية العنـ ـر البشري: تستغني المـ ارف الناجحة عن القوة البشرية المميزة من الناحية الكفأة، فهذا العنـ ـر هو المنقذ والمنفذ لإستراتيجية الإدارة وسياساتها، وا هتمام بهذا العنـ ـر ا ستراتيجي يجب أن يلاقي للأهمية

الق وى نظرا لتأثيره على نجاح ت بيق الإستراتيجية. وعليه وجب على الإدارة ت وير جميع أنواع المهارات الإدارية العاملة كافة المستويات الإدارية، وهذه الأنواع هي:[43]

*/ المهارات الفنية: تحتاج المستويات ا دارية المختلفة الى تنمية مهاراتها الفنية. هذه المهارات قد تقت ر في التدريب عل استخدام تقنيات ا علام ا لي والبرامج والنظم المت ورة، وقد ترتبط ايضا بالتعلم والتدريب في مجلات فنية قد يحتاجها العمل.

*/ المهارات السلوكية والفكرية: إن المهارات السلوكية تتمثل في القدرة على القيادة والتحفيز وا ت ا ت وبناء الروح المعنوية لدى المرؤوسين والتدريب والت وير وتفويض السل ة. هذه العنا ر جد هامة في بناء ا دارة الناجحة والمبدعة التي تست يع من خلالها بناء كيانات م رفية مؤهلة وقادرة على التنافسية وا ندماج في ا قت اد العالمي.

أما في ما يخ المهارات الفكرية فتعني قدرة ا دارة على وضع ورة عامة للمنظمة ككل والعلاقات بين اقسامها المختلفة داء المهام، وذلك من خلال التخ يط، التنظيم، الرقابة، ت وير النظم، تحليل المشكلات، عملية اتخاد القرار، التنسيق وتفويض السل ة.

ويجب ا شارة الى ان ا دارة التنفيذية تحتاج الى التحلي بجميع المهارات. بحيث ان ا دارة غالبا ما تركز على المهارات السلوكية والفنية وتع ي اهتماما محدود جدا للمهارات الفكرية، في حين أن ا دارة العليا تهتم بالمهارة الفكرية ب ورة اكبر من المهارات الفنية والسلوكية.

ومما رأينا سابقا، أن نق تأهيل العن ر البشري يعد مشكلة في النظام الم رفي الجزائري عموما. كما أن نجاح استراتيجيات التأهيل والت وير بكافة محاورها بكفاءة وفاعلية لهو أمر مرهون بتوفير كوادر وإطارات بشرية عالية التأهيل معززة بتقنيات م رفية حديثة وهو ما يت لب تبنى مايلي[44]:

- توظيف العنا ر المخت ة في المجال الم رفي.
- إعادة ت ميم نظم ا جور والحوافز لدى العاملين.
- اتباع سياسة مرنة في تفويض السل ات.
- إلزام كافة العاملين بالم ارف يتلقى برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا ا ت ا ت والحاسوب باعتباره عن را رئيسيا في العمل الم رفي.
- ترسيخ بعض المفاهيم المت ورة لدى موظفي الم ارف التي تتعلق بأهمية ا بتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة وت وير المنتجات الم رفية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرير من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل الم رفي.
- التوسع في البعثات التدريبية الخارجية للموظفين ق د استعابهم لت بيقات التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في العمل الم رفي المستخدمة في الم ارف العالمية وطرق التعامل معها وكيفية ت بيقها في الجزائر. إذ أن بعض الم ارف في العالم تقوم بتخ ي نسبة من إرباحها للاستثمار في الموارد البشرية باعتباره استثمار للمستقبل.

• تطبيق نظام تحفيزي على: الترقية بالإنتاجية والتكوين، من خلال مطابقة علاوات المردودية مع الجهود الفردي.

الخاتمة

بعد التعرف على أهم المتغيرات العالمية المالية والمصرفية المميزة للاقتصاد العالمي، واختلالات القطاع المصرفي الجزائري بات لابد من إعادة تأهيله وذلك عن طريق إتباع استراتيجيات وآليات تهدف إلى رفع من كفاءة القطاع والنية الصادقة في إصلاح النظام المالي. بالإضافة إلى العوامل التي من شأنها رفع من المنافسة داخل القطاع المالي والمصرفي الجزائري.

كما أن الضغوط الممارسة على الجزائر لتأهيل نظامها المصرفي تهدف إلى خوصصة بعض من مصارفها التي تتمتع بحالة مالية جيدة، وبالتالي إيجاد المنافسة حقيقية بين المصارف العاملة في الجزائر سواء منها العامة أو الخاصة أو الأجنبية، كما أن التطهير المالي للمصارف العمومية من الديون المشكوك في تحصيلها إعادة شراء مكشوف المؤسسات العمومية بتقديم سندات الخزينة يحل إلا جزاءا من مشكل المصارف كون أنه يمكن إعادة تحويل السندات في السوق المالية.

وعليه فإن الجزائر مدعوة إلى رفع وتأهيل وتحديث قطاعها المالي عن طريق توفير جملة العوامل من أهمها تحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي وتوفير الإطار التشريعي والرقابي الواضح بالإضافة إلى تنويع شبكة خدماتها وإدخال أحدث التكنولوجيات والتقنيات في مختلف المجالات المصرفية علاوة على ذلك إعادة تأهيل الكفاءة البشرية التي يعتمد عليها لتحقيق النجاح ورفع التحدي.

ولمواجهة ظروف التغير المستمر والتحديات الراهنة والمنافسة العالمية مع ما يصاحبها متغيرات تكنولوجية، ارتأينا أن نقدم بعض التوصيات التي تكون بهدف تنمية الموارد والكفاءات البشرية عن طريق إتباع سياسات مرنة ومتجددة تبعا للتغيرات الواقعة في البئة المصرفية وبيئة الأعمال، واستجابة كذلك لمطالب السوق المحلي والعالمي. ومن بين هذه التوصيات:

*– إتباع منهج الاثراء الوظيفي، ويقصد بها الجهود التي تؤدي الى جعل الوظيفة والعمل اكثر جاذبية وتمثل تحديا للعاملين ومحفزة بصورة اكبر وأفضل.

*– إعادة هيكلة نظم الإدارة لكي تصبح أكثر واسرع استجابة لتقديم الخدمات الجديدة.

*– تقديم برامج دورية للتدريب ومستمرة لتدريب العاملين وزيادة مهاراتهم.

*– اتباع سياسات جديدة ومرنة للعمل، والتي تستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة والسوق.

*– اتباع سياسات جديدة ومتطورة لقياس مدى نجاح المصرف في تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم.

الهوامش

[1] الح مفتاح، العولمة المالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد رقم **2**، جوان **2002**، ص.**223**.

[2] أ د عبد الحافظ عبد الوهاب معين، دور السياسة النقدية في التأثير عل هيكل ا ئتمان بالبنوك ظل برنامج ا لاح ا قت ادي، رسالة ماجستير في ا قت اد، كلية التجارة جامعة عين شمس، م ر، **2001**، ص. **202**.

[3] محمد فرج عبد لحليم، الت ورات الم رفية وا ئتمانية المعا رة بالسودان، المؤتمر العلمي السنوي الثالث، الت ورات الم رفية وا ئتمانية المعا رة في م ر والعالم العربي، كلية الحقوق، جامعة حلوان، م ر، ماي **2004**، ص. **17**.

[4] عزت عبد الحليم، أسباب العولمة الم رفية، مجلة اتحاد الم ارف العربية، العدد **236**، المجلد **20**، أوت **2000**،ص. **6**.

[5] عبد الم لب عبد الحميد، العولمة واقت اديات البنوك، الدار الجامعية، م ر، **2000**، ص. **40**.

[6] ماجدة أ د شلبي، الرقابة الم رفية في ظل التحو ت الإقت ادية العالمية ومعايير لجنة بازل، الدليل الإلكتروني للقانون العربي عن موقع**www.arablawinfo.com**

[7] عبد الم لب عبد الحميد، تحديث ألية الجهاز الم رفي للتكيف مع إتفاقية تحرير تجارة الخدمات، المجلة الم رية للتنمية والتخ يط، العدد الثاني، المجلد الحادي عشر، م ر، **2003**، ص. **5**.

[8] المرجع السابق، ص. **14**.

[9] لاح الدين حسن السيسي، ادارة أموال وخدمات الم ارف لخدمة أهداف التنمية ا قت ادية، ال بعة الأولى، دار الوسام لل باعة والنشر، لبنان،**1998**، ص ص. **323-324**.

[10] علي بن ساحة، نحو تاهيل النظام الم رفي الجزائري دماجه في اللاقت اد العالمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم ا قت ادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،**2007/2006**، ص:**122**.

[11] نفس المرجع، ص:**123**.

[12] كمال رزيق وعبد الحليم فضيلي، تحديث النظام الم رفي الجزائري، ملتقى المنظومة الم رفية الجزائرية والتحو ت ا قت ادية، واقع وآفاق، جامعة الشلف، **2004**، ص:**374**.

[13] نفس المرجع، ص :**375**.

[14] أحلام بوعبدلي، البنوك الجزائرية والمنافسة في ظل البيئة الم رفية المعا رة- حالة البنوك الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات، المؤسسة ا قت ادية الجزائرية والتميز، جامعة قالمة، نوفمبر **2007**، ص. **57-56**.

[15] كريم النشاشيبي وآخرون، الجزائر:تحقيق ا ستقرار والتحول إلى اقت اد السوق، ندوق النقد الدولي، واشن ن، **1998**، ص.**54**.

[16] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد **12**, ل **13** جانفي **1988**

[17] المادة **02** من القانون **88-06**.

[18] بلعزوز بن علي، كتوش عاشور، واقع المنظومة الم رفية الجزائرية ومنهج الإ لاح، ملتقى المنظومة الم رفية الجزائرية والتحو ت ا قت ادية، جامعة الشلف، ديسمبر **2004**، ص.**495**.

[19] كريم النشاشيبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.**57**.

[20] لعشب محفوظ، القانون المـ رفي، المـ بعة الحديثة للفنون المـ بعية، الجزائر، **2001**، ص.**26**.

[21] بوعتروس عبد الحق، الإ لاح المـ رفي في الجزائر(ا نجازات والتحديات)، الملتقى الوطني الأول حول النظام المـ رفي الجزائري، واقع وآفاق، جامعة قالمة، نوفمبر **2001**، ص ص.**208–209**.

[22] روابح عبد الباقي، الإ لاح المـ رفي في ظل برنامج التـ حيح الهيكلي(دراسة حالة الجزائر)، الملتقى الوطني ا ول حول النظام المـ رفي الجزائرية ,واقع وأفاق، جامعة قالمة، **2001**، ص.**84**.

[23] بوعتروس عبد الحق،مرجع سبق ذكره، ص ص.**209–210**.

[24] **LAMIRI ABDELHAK , La mise a niveau , revue des sciences commerciales et des gestion , N° :02: école superieure de commerce ,Alger P :19**.

[25] ـالح ـالحي، أساليب تنمية المشروعات المـ غرة الـ غيرة الـ غيرة والمتوسـ ـة في ا قتـ ـاد الجزائري، مجلة العلوم ا قتـ ـادية وعلوم التسيير، العدد **03** جامعة سـ ـيف **2004**، ص:**42**.

[26] كريم النشاشبي وآخرون، مرجع سابق ،ص:**66**.

[27] **BANQUE D'ALGERIE , RAPPORT 2001 ,EVOLUTION ECONOMIQUE ET MONETAIRE , impression ANEP, Alger, P :49**.

[28] **MOHAMED HAMIDET, le passage bancaire Algerien : realité et développement BNA-FINANCE, N04, avril/juin2003, P : 14**.

[29] **BANQUE D'ALGERIE RAPPORT 2001, EJOLUTIM ECONOMIQUE ET MONETAIRE EN ALGERIE, OP-CIT ,P :51**.

[30] كريم النشاشبي وآخرون، مرجع سابق ص:**67**.

[31] **BANQUE D'ALGERIE RAPPORT 2001,EVOLUTION ECONOMIQUE ET MONETAIRE EN ALGERIE OP-CIT P :54**.

[32] **MOHAMED HAMIDET , OP-CIT, P :12**.

[33] سامية نزالي، التأهيل المـ رفي للخو ـة، رسالة ماجستير، كلية العلوم ا قتـ ـادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، **2005/2006**، ص : **216**.

[34] **REGLEMENT N° :04/01 DU 04 MARS 2004 RELATIVE AU CAPITAL MINIMUM DES BANQUE ET ETABLISSEMENT FINANCIARE EXERCANT EN ALGERIE, MEDIA BANK, AVRIL /MAI 2004, N° :71.P :10**.

[35] سامية نزالي، مرجع سابق، ص : **150**.

[36] نا ـر سليمان، تأهيل المؤسسات المـ رفية العمومية بالجزائر، المبررات وأسلوب الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الـ غيرة والمتوسـ ـة في الدول العربية، جامعة الشلف،**17–18** أفريل **2006**

[37] ص حفيظ :**3**ملايير دو ـر لإعادة رسملة جديدة وتـ هير للبنوك العمومية ،جريدة الخبر، ـفحة ا قتـ ـاد، بتاريخ :**2005/09/25**.

[38] نا ـر سليمان، مرجع سابق، ص:**596**.

[39] و اف عتيقة، ا تفاقية العامة للتجارة في الخدمات وآثارها على الق اع المالي في ا قت اديات الغربية بالتركيز على حالة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، **2002/2001**، ص:**152**.

[40] مُحَّد زيدان، النظام الم رفي وتحديات العولمة، الملتقى الوطني الأول حول النظام الم رفي في الجزائر، واقع وأفاق جامعة قالمة ،**05–06** نوفمبر **2001** ،ص:**38**.

[41] نعيمة غلاب وزينات دراجي، استراتيجيات التكيف البنكي مع الت ور المحيط ا قت ادي، الملتقى الوطني الأول حول النظام الم رفي في الجزائر، واقع وأفاق جامعة قالمة، **05–06** نوفمبر **2001**، ص ص :**252–253**.

[42] **Haguette durand ,de la banque universel au retour de la banque spécialisée (livre de contrôle des activités bancaire et risque financière) édition économica paris ,1998,p :35**.

[43] كوثر ا بجي، إستراتيجية الت وير في الق اع الم رفي العربي لمواجهة تحديات العولمة، المؤتمر العلمي الرابع حول استراتيجيات الأعمال لمواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، **15–2005/03/16**، ص: **9**.

[44] النشرة ا قت ادية "تنمية الق اع الم رفي في مواجهة تحديات العولمة" الإسكندرية، المجلد**35**، **2003**، ص :**39**.